



## BRIEF CASES

412-S30

9 DE NOVIEMBRE, 2011

MICHAEL BEER  
INGRID VARGAS

## Celeritas, Inc.: Desafío de liderazgo en una Industria de Crecimiento Rápido

El CEO de Celeritas, Philip Boyer, se sentía optimista durante el recorrido de 90 minutos manejando de regreso a Boston desde la reunión externa de su empresa. Él y sus cinco vicepresidentes senior (SVPs) recién habían participado en un ejercicio de formación de equipos de dos días que él creía que revitalizaría la compañía y ayudaría a poner en marcha la siguiente fase de crecimiento. Todos sus SVPs parecían confiar y respetar al consultor de desarrollo organizacional que había liderado la reunión externa, y él estaba confiado en que ellos llevarían adelante sus compromisos para enriquecer el plan estratégico y mejorar sus relaciones con los otros. Su única preocupación era que el ejercicio había revelado lo que podría ser un problema serio con Dave Lloyd, su SVP senior de Ventas y Marketing. “Me haré cargo de Lloyd después de la reunión de vicepresidentes de la próxima semana”, pensó Boyer. Tenía ganas de compartir los progresos alcanzados en la reunión externa con los 21 vice-presidentes que tendrían que poner en práctica el plan del equipo ejecutivo.

### El Negocio

Celeritas era una empresa líder en la industria de la optimización de redes de empresas, una industria altamente competitiva que proporcionaba a las empresas soluciones para acelerar y mejorar sus redes de computadoras existentes. Hasta hace poco, los ingresos de la industria se habían basado en gran parte en la aceleración de la Red de Área Amplia (WAN), un mercado estimado en \$1,1 billones de dólares en 2010, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) del 20% en los próximos años. Además, la facilitación de la computación en nube presentaba una nueva oportunidad de mercado para Celeritas y sus competidores. En 2011, el *cloud computing* (computación en nube) comenzaba a transformar la entrega de servicios IT. La computación en nube y las tecnologías relacionadas ofrecían un sistema centralizado de almacenamiento y aplicaciones virtuales que permitían a las empresas acceder a los datos y aplicaciones desde cualquier lugar a través de una conexión a Internet de alta velocidad.

El caso de LACC número 412-S30 es la versión en español del caso de HBS número 4360. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente. Este caso está preparado con la colaboración de Hay Associates.

Copyright 2011 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Fundada en 2003 por tres ingenieros del MIT, Celeritas fue una de las primeras compañías en ofrecer aceleradores WAN para empresas que buscaban aumentar la velocidad y el rendimiento de los enlaces de red en sus oficinas remotas. El gran equipo de ingenieros de investigación de Celeritas diseñaba tanto hardware como software en las oficinas ubicadas en Cambridge, Massachusetts. Celeritas había establecido rápidamente una reputación por la calidad y la innovación, a menudo siendo la primera en comercializar mejoras de productos y nuevas soluciones. Los ingresos anuales se duplicaron cada año hasta el 2008, cuando el crecimiento se desaceleró a 40%. Desde entonces, el crecimiento anual se había mantenido por sobre el 20%, pero Celeritas no había alcanzado sus objetivos de ventas de los dos primeros trimestres de 2011, habiendo reducido sus ingresos proyectados a \$280 millones para ese año – un aumento del 17% con respecto al año anterior. Varios competidores habían experimentado un mayor crecimiento en los últimos años, poniendo en peligro la posición de Celeritas como gran jugador. El hecho que Celeritas fuera el último de los seis jugadores más grandes de la industria en lanzar productos para mejorar las nuevas tecnologías de computación en nube añadía a la perspectiva que era negativa.

Los ejecutivos de Celeritas estuvieron en desacuerdo respecto a las razones del crecimiento lento. Cada SVP sostuvo que su propia área estaba funcionando sin problemas y que las otras unidades eran las que habían fallado. Las áreas de Ventas y Marketing fueron culpadas en gran parte. Boyer creía que la alta rotación de empleados, la baja moral en toda la compañía, y la falta de cooperación entre las divisiones eran los principales problemas que afectaban a la empresa. De hecho, ya había intentado trabajar con un experto en eficacia organizacional hace un año y medio. Ese consultor había estudiado los problemas y había hecho algunas recomendaciones, pero nada había resultado. Boyer creía que su equipo de ejecutivos nunca tomó el trabajo del consultor en serio, y se había resistido a implementar los cambios. Sin desanimarse, Boyer había buscado un nuevo consultor organizacional “peso pesado” que tuviera experiencia trabajando con empresas de alta tecnología de rápido crecimiento; el nombre que continuaba apareciendo era Carla Reese.

## Planificando la Intervención

La consultora Carla Reese pasó varias horas discutiendo la estructura organizativa de Celeritas e informando relaciones con Boyer. (Ver en el **Anexo 1** un organigrama.) Boyer atribuía el éxito inicial de Celeritas, en gran parte, al fuerte trabajo en equipo entre los fundadores y los primeros empleados de la compañía, y quería que Reese le ayudara a restablecer las relaciones de trabajo positivas. Boyer explicó que en los primeros años de Celeritas, él y sus dos co-fundadores tomaban todas las decisiones, y el siguiente nivel de la administración las llevaba a cabo sin más. Hace unos años, uno de los co-fundadores abandonó la empresa para volver a la investigación académica y otro se retiró para iniciar una nueva empresa. Desde entonces, Boyer había llevado la empresa solo. “Yo soy el único que tiene el cuadro completo, por lo que yo soy el que tiene que tomar todas las decisiones importantes”, dijo a Reese. “Cuando me hice cargo en 2005, Celeritas tenía 450 empleados. Hoy contamos con más de 1.000. El negocio se ha vuelto tan grande y complejo que necesito un equipo fuerte que me ayude”. Boyer continuó:

Quiero delegar más, pero eso es difícil de hacer cuando mi equipo está dividido y no necesariamente está viendo el cuadro completo. Cada uno de mis SVPs es altamente competente dentro de su propia área funcional. Por ejemplo, Vishal Arul, nuestro científico-jefe que es un brillante Doctor del MIT que sabe más de redes empresariales que cualquier otra persona viva. Pero no estoy seguro de que Vishal o cualquiera de los otros tenga la visión y la previsión necesarias para tomar las decisiones estratégicas que tendrán el mayor impacto en el futuro de esta empresa. Mi acercamiento es solicitar información en lugar de las opiniones. Escucho lo que cada uno de mis SVPs tiene que decir, pero al final yo tomo las decisiones.

Reese se enteró de que Boyer reunía información a través de reuniones semanales y mensuales de la gerencia ejecutiva a través de los informes preparados por cada SVP. Cada lunes por la tarde Boyer y sus cinco SVPs se reunía durante dos horas. (Ver en el **Anexo 2** los Perfiles de ejecutivos.) Boyer pedía a cada SVP que hablara de lo que estaba sucediendo en su área, incluyendo un recorrido por los principales logros y desafíos.

Si hay un tema que necesita de mi atención, habitualmente pido datos adicionales para permitirme tomar una decisión informada. A veces pido a mis SVPs que **contribuyan** en lo que estoy trabajando, y podría comenzar la siguiente reunión con una actualización sobre cómo he decidido manejar la situación.

Boyer estaba preocupado por el antagonismo que sentía entre sus principales ejecutivos. “Quiero que se concentre en la formación de equipos”, dijo a Reese. “Este grupo tiene que entender que los objetivos de Celeritas tienen prioridad por sobre cualquier objetivo divisional”. Pensando en el fallido intento de cambio del año anterior, Boyer hizo hincapié en la necesidad de que Reese obtuviera aceptación por parte de sus ejecutivos y estuviera involucrada en las primeras etapas de la implementación de cualquier cambio que fuera necesario realizar. Acordaron comenzar con una serie de entrevistas en profundidad para identificar los principales desafíos que enfrentaba el equipo de liderazgo, y luego hacer frente a estos desafíos en una reunión externa. El tercer paso sería involucrar en el proceso al siguiente nivel administrativo – a los vicepresidentes (VPs) de Celeritas.

## Reese Indaga Más Profundo

Reese tuvo entrevistas individuales de 90 minutos con cada uno de los cinco SVPs. Sus objetivos eran conseguir que los SVPs confiaran en ella y comprender los intereses y preocupaciones de cada SVP. La mayoría de los SVPs manifestaron escepticismo sobre si algo positivo o significativo resultaría del proceso, pero en general parecían acoger a la oportunidad para desahogarse, e hicieron algunos comentarios muy reveladores de los que Reese tomó nota para utilizarlos en el ejercicio de formación de equipos. Mucho de lo que Reese escuchó en las entrevistas estaba en línea con lo que Boyer le había relatado. Notablemente todos reconocieron que Boyer tomaba todas las decisiones importantes. Sólo dos grandes sorpresas surgieron de sus conversaciones con los SVPs: cuestionamientos sobre la eficacia de Boyer como líder y administrador, especialmente con respecto a su ingreso indeciso al mercado de la tecnología de nube, y la animosidad personal hacia el jefe de ventas y marketing Dave Lloyd que fue manifestada por los cuatro SVPs. Ambos temas podrían descarrilar fácilmente el proceso de formación de equipos y tendrían que ser manejados con cuidado, pensó Reese.

Una vez que todas las entrevistas ejecutivas fueron terminadas, Reese revisó sus notas y resumió los temas en cuatro áreas principales de preocupación para abordar en terreno:

- Falta de confianza y comunicación entre los ejecutivos senior.
- Toma de decisiones incoherentes y seguimiento.
- Confusión respecto a las metas y prioridades de la compañía.
- Deficiente coordinación entre las funciones de negocios y las unidades.

El objetivo era tener una discusión abierta y honesta de cada tema y llegar a un acuerdo sobre la manera de avanzar en cada uno. Para ayudar a motivar la discusión estructurada en la reunión externa, Reese preparó un PowerPoint delineando los cuatro temas e ilustrando cada uno con un par de citas anónimas tomadas de las entrevistas. (Ver el **Anexo 3**)

## La Reunión Externa de Ejecutivos

La reunión externa de los ejecutivos se realizó un jueves y un viernes en agosto de 2011. Reese comenzó la reunión describiendo su rol y estableciendo algunas reglas básicas:

Cada uno de ustedes ha discutido conmigo algunos de los desafíos que ha enfrentado al trabajar con los colegas que están en esta sala. Hoy ustedes están aquí para hablar entre sí acerca de esos desafíos, y cómo superarlos. Los animo a que sean honestos y respetuosos. Para ayudarles a hacer eso, haré cumplir algunas reglas simples: (1) Mantenerse en el tema; (2) Cuando se hable de otra persona, mire a él o ella a los ojos; (3) Permitir a la persona que está siendo discutida la oportunidad de responder; (4) Cualquier persona que reciba una crítica tiene la facultad de detener la discusión y solicitar que pasemos al siguiente tema.

A continuación, usó las diapositivas de PowerPoint para introducir los cuatro temas que surgieron de las entrevistas, y sugirió que se abordaran uno por uno.

### *Tema 1: Falta De Confianza y Comunicación en el Equipo de Gerencia Ejecutiva*

Para comenzar, Reese presentó algunas citas de las entrevistas relacionadas con la confianza y pidió a los ejecutivos que opinaran o respondieran. Los SVPs dudaron en decir algo, pero Boyer rompió el hielo diciendo que todos debían sentirse libres para decir lo que pensaban. Continuó diciendo que se había dado cuenta de que sus informes directos tenían una tendencia de llegarle con preocupaciones acerca de sus colegas senior o de sus divisiones, en vez de hablar directamente entre ellos. “No puedo entender por qué simplemente no resuelven los desacuerdos entre ustedes”, exclamó Boyer.

“Creo que muchos de los problemas de comunicación tienen que ver con nuestros diferentes orígenes y estilos de interacción”, dijo la Gerente de Finanzas Shawna Davis. “Por ejemplo, la mayoría de ustedes tienen experiencia ingenieril o matemática y están acostumbrados a tratar con hechos definidos, pero Dave funciona en un mundo de construir relaciones y alcanzar acuerdos. A veces parece que ustedes hablaran diferentes idiomas”.

“Yo no creo que sea una cuestión de poder entendernos”, dijo el Gerente Técnico Carlos Rivera, “Creo que simplemente algunas de nuestras personalidades no encajan bien. Es difícil comunicarse con alguien que se enoja fácilmente”.

“Seamos claros”, inyectó el Gerente de Operaciones Mike Harper. “Es imposible tener una discusión civilizada con Dave. Se pone muy a la defensiva y trata a todos como al enemigo”.

“No tengo ningún problema para expresarme”, contrarrestó el SVP David Lloyd, “y si tengo que levantar la voz para ser escuchado, lo haré”. Luego pasó a relatar las muchas veces que ingeniería no había cumplido plazos de productos, poniendo las relaciones con los clientes en riesgo. Los otros habían escuchado esto de Lloyd antes, y Arul y Harper se unieron a Rivera argumentando que sus divisiones no deben ser consideradas responsables de cumplir con las promesas poco realistas hechas por Ventas.

Después de unos 30 minutos de acalorada discusión, Reese vio que la conversación se encaminaba hacia punto muerto, e interrumpió los SVPs para introducir el segundo tema importante que había descubierto.

## *Tema 2: Toma de Decisiones Inconsistente*

Arul se lanzó a este tema, diciendo: “Tengo un problema con que cualquiera de nosotros se dirija en forma independiente a Phil para defendernos e intentar de obtener una decisión en nuestro favor. Las decisiones estratégicas acerca de las cosas importantes como los nuevos productos deben ser discutidos y realizados como un equipo”.

“El problema es que las decisiones sobre la base de reuniones uno a uno con Phil a menudo quedan sin efecto cuando otros protestan o se defienden”, dijo Harper. “No puedo decirles a mis gerentes que realicen cambios que serán revertidos días después. Eso nos hace perder tiempo, frustra a mi equipo, y socava mi autoridad”.

Los cinco SVPs instaron a Boyer a ser más transparente acerca de cómo y por qué se llegó a una decisión particular y que una vez que una decisión ha sido comunicada, debe mantenerse firme. Boyer se veía un poco incómodo al escuchar esto de su equipo, pero se las arregló para escuchar y respondió que en el futuro iba a tratar de ser más consciente de los efectos de la reversión de decisiones. Sin embargo, se extendió en el tema de la transparencia. “No creo que tenga que explicar mis decisiones a cualquier persona, sino al Directorio. Sin embargo, sí los involucro a todos ustedes en las discusiones de los temas con los que estoy lidiando durante nuestras reuniones de los lunes. Todos tienen la oportunidad de hacer aportes, y por lo general comparto mi propio parecer sobre el tema”, dijo Boyer.

Esto abrió la discusión acerca de las reuniones del equipo de gerentes, estando los cinco SVPs de acuerdo con que las reuniones no se utilizaban con eficacia para enfrentar las cuestiones de fondo. “Mi sensación ha sido que Phil no quiere que los asuntos contenciosos sean discutidos en las reuniones de equipo, y prefiere que nos acerquemos a él en privado con ese tipo de cosas”, dijo Harper. “Me pregunto por qué no hemos estado utilizando nuestras reuniones semanales de **gerencia ejecutiva** para abordar algunos de los problemas que están surgiendo hoy”, dijo Davis. “En cambio, solemos hablar de los asuntos administrativos que no están conectados directamente a los objetivos y estrategia de la empresa”.

## *Tema 3: Confusión sobre las Metas y Prioridades*

Reese volvió la atención de los gerentes de vuelta a sus diapositivas. “Vamos a hablar de sus citas con respecto a los objetivos y prioridades. Me parece que hay cierto desacuerdo sobre lo que cuales son o deberían ser los principales objetivos de la empresa. ¿Cómo se comunica a los empleados los objetivos de Celeritas?”

Boyer remitió a Reese a la declaración publicada de la misión de Celeritas y explicó que cada año él dirigía un retiro para los ejecutivos senior, incluidos sus cinco SVPs y todos sus subordinados directos. “Yo hablo sobre los logros obtenidos durante el año que ha pasado y presento nuestros objetivos para el próximo año. En la medida que los vicepresidentes estén comunicando estos objetivos a sus equipos, no debería haber ninguna confusión”.

“De hecho, creo que hay una confusión, incluso entre los ejecutivos senior”, dijo Davis. “Desde mi punto de vista me parece que los objetivos son comunicados a grandes rasgos, dejando un espacio para diferentes interpretaciones”. Lloyd estuvo de acuerdo: “Las metas principales nos dicen acerca de los objetivos, pero no hay una dirección clara sobre cuál es el camino que debemos tomar para alcanzar los objetivos”.

“A menudo parece que cada uno de nosotros tiene su propia idea de lo que Celeritas debería estar haciendo ahora y la dirección que debería tomar para el futuro”, dijo Harper. “El problema es que

algunas de nuestras ideas son contradictorias, por lo que terminamos trabajando enfrentándonos con los demás. Necesitamos objetivos y prioridades específicas para poder elaborar una estrategia unificada”.

#### *Número 4: Deficiente Coordinación entre las Divisiones*

Varios de los SVPs habían dicho a Reese que no había mucha interacción entre las distintas divisiones. La coordinación era mínima, y salvo que Boyer exigiera específicamente la colaboración de divisiones en un proyecto en particular, no era así. Mientras que el problema existía en todas las divisiones, la discusión de este tema se centró en torno a la personalidad y el estilo de gestión de Lloyd. Los SVPs se turnaron para describir incidentes en los que Lloyd había sido demasiado agresivo u hostil. Reese les recordó mirar a Lloyd a los ojos mientras hablaban. Boyer se mantuvo en silencio, pero estaba escuchando con atención las afirmaciones de que el estilo confrontacional de Lloyd no encajaba en Celeritas. La discusión se puso bastante acalorada hacia el final del día.

“La gente de Dave está constantemente haciendo promesas sin consultar con mi equipo”, dijo Harper. “Él le dice a un cliente que una mejora estará lista en una fecha irreal, entonces somos presionados para cumplir con las expectativas del cliente. Tenemos que reorganizar los programas de producción para satisfacer sus caprichos. Básicamente, tenemos que el área de marketing está controlando el área corporativa”.

“Parece que Dave está más preocupado promocionando su ego que lo que es mejor para Celeritas. Él es como el hombre importante en el campus que le gusta lucirse a los clientes demostrando que puede hacer que las cosas sucedan”, añadió Davis.

“Ninguno de ustedes comprende en qué consiste el papel del marketing y ventas”, replicó Lloyd. “Construimos relaciones con los clientes, y ellos tienen que creer que tenemos un poco de presión para hacer las cosas por ellos, o no tenemos credibilidad. ¡No es marketing el que nos controla, es nuestra base de clientes y así es como debe ser!”

“Así que ahora estás diciendo que son nuestros clientes los deben dirigir la compañía”, exclamó Arul. “Con un pensamiento como ese, no me extraña que no estemos cumpliendo las metas de ventas”.

“Sí, seamos sinceros”, dijo Rivera. “La razón por la que estamos teniendo esta ‘formación de equipo’ se debe a que las ventas han bajado. No es porque hay un problema con la investigación, la ingeniería, u operaciones. Todas las otras divisiones están haciendo su trabajo, ¿por qué no estás haciendo tuyo?”

“¡Porque nuestra división de ventas y marketing es la mitad del tamaño que la de nuestros competidores!” gritó Lloyd. Luego respiró profundo continuó con un tono calmado. “Celeritas está atascada en un tiempo en que era una de las pocas compañías que vendía nuevas tecnologías. Las cosas han cambiado, pero la mayoría de ustedes no comprenden eso. Tenemos que hacer una inversión importante en marketing para mover nuestros productos”.

“Dave, tú eres el que no lo entiende”, dijo Arul. “Cada centavo que gastamos en marketing es un centavo que no se invierte en innovación tecnológica. Si no gastamos lo suficiente para lograr liderazgo en la innovación, alguien más va a conseguir el próximo descubrimiento y nuestros productos se quedarán obsoletos”.

Lloyd interrumpió: “Nuestros clientes no están dispuestos a financiar el próximo gran descubrimiento. Los precios de Celeritas son más altos porque tenemos que cubrir los costos

exorbitantes de I + D, mientras que nuestros competidores están ofreciendo soluciones más económicas para satisfacer las necesidades inmediatas del mercado. ¿Quién crees que está ganando?”

“Estamos ganando en calidad”, respondió Rivera. “Nuestros productos son superiores, y si tu no crees eso, entonces no deberías estarlos comercializando. La reputación de Celeritas se construyó sobre la base de la tecnología de vanguardia, y eso es lo único que nos llevará de regreso a la cima”.

Boyer había vuelto cada vez más incómodo con el tono de la discusión, y finalmente intervino para calmar los ánimos. “Definitivamente hemos puesto mucho sobre la mesa, y creo que eso es una buena cosa. Estos son desacuerdos comerciales, no personales”, dijo. “Recordemos que todos estamos en el mismo equipo. Sugiero que terminemos aquí y nos reunamos más tarde para cenar”.

### *Los Preparativos para el Segundo Día*

El primer día terminó a las 3:30 pm, una hora y media antes de lo programado. Reese y Boyer se tomaron el tiempo para crear una estrategia para el día dos. Decidieron pasar el día trabajando en el tercer tema en que el equipo definiera un conjunto claro de objetivos y prioridades en la mañana, y luego discutir cómo las divisiones trabajarían juntas para cumplir con esas metas en la tarde. Reese decidió no unirse al equipo para la cena para darles tiempo para relajarse entre sí.

Después de una cena bastante tensa y silenciosa, Boyer invitó al grupo a un bar para tomar una copa. Más tarde, Boyer recordó “Esa fue una de las mejores movidas que he hecho”, recordó más tarde. “Los seis bebimos bastante y realmente nos relajamos. Se rompió la tensión, y la gente empezó a decir lo bien que se había sentido decir las cosas abiertamente. Incluso nos reíamos sobre algunos de los argumentos que habíamos tenido. Estoy seguro de que esto es lo que preparó el escenario para el gran trabajo que hicimos en el segundo día”.

Durante el segundo día de la reunión los SVPs parecían menos agitados y más dispuestos a escuchar a los demás. “Carla y yo elegimos claramente los temas adecuados para el día dos”, pensó Boyer. “El equipo se concentró en los hechos y en los números, y como resultado no hubo estallidos emocionales”. Boyer estaba bastante satisfecho con los resultados de la reunión, y comenzó a pensar en los próximos pasos en su manejo de regreso a Boston.

## **La Reunión de los Vicepresidentes**

De regreso en Boston, Reese estaba planificando la siguiente etapa del proceso de cambio organizacional. Ella se mostró satisfecha con la forma en que la reunión había resultado, pero fue más cautelosa en su optimismo que Boyer. Se había dado cuenta de que Lloyd se había contenido durante el segundo día, hablando sólo cuando se le preguntó directamente por su opinión. Ella también se desalentó por la noticia de que -durante su ausencia de 30 minutos para hacer una llamada de teléfono en el segundo día- el impulso en la sala se había desacelerado, y la gente estaba menos comprometida. Aun así, ella y los ejecutivos estaban orgullosos de la planificación estratégica que habían logrado en el segundo día, y ella estaba esperando conducir la reunión en donde el esquema del plan sería compartido con los 21 vice presidentes de Celeritas.

Reese había estado planificando realizar la reunión de los vice presidentes una o dos semanas después de la reunión, pero el fin de semana Boyer había enviado un correo electrónico a los SVPs y los 21 VPs que les reportaban, comunicando que todos estaban obligados a asistir a una importante reunión la tarde del martes. Los vicepresidentes no estaban contentos por tener que despejar sus horarios con tan poca anticipación y algunos estaban refunfuñando mientras se presentaban en la sala de conferencias. Boyer se encontraba al fondo la habitación con Reese sentada cerca. “Los he

convocado para dar a conocer una nueva era de trabajo en equipo y cooperación en todo Celeritas. Los SVPs y yo estamos entusiasmados con un nuevo enfoque que va a suavizar el camino para incrementar la cuota de mercado y las ganancias”, dijo Boyer. “El equipo ejecutivo se unirá a nosotros en unos pocos minutos, pero primero quiero presentarles a Carla Reese, una consultora de la empresa que ha estado trabajando con nosotros en esta nueva iniciativa”.

Reese se puso de pie y le explicó la idea de la formación de equipos y por qué Boyer y su equipo creían que era importante para el éxito continuo de Celeritas. Habló de desarrollo organizacional en general, y esbozó los cuatro temas que se habían abordado en la reunión. Los VPs escucharon con interés, y Reese podría ver a algunos de ellos asintiendo. Pero en la medida que Reese resumía los cambios que los gerentes habían acordado, y cómo ella estaba confiada en que con la ayuda de todos quienes estaban en la sala, Celeritas se reactivaría, los vice presidentes se pusieron inquietos y comenzaron a susurrar entre sí.

Tan pronto como Reese abrió el espacio para hacer preguntas, uno VP se puso de pie y preguntó: “¿No te parece que puede haber un par de personas en el grupo ejecutivo que no va a cambiar, ya sea porque ellos no quieren, o porque carecen de la capacidad para hacerlo?” Reese respondió con un seco “No”. Ella dijo que había trabajado con muchos grupos en el pasado y que estaba convencida de que este equipo se ha comprometido a cambiar y que trabajaría duro para integrar y trabajar en colaboración. Se produjo una avalancha de comentarios negativos:

*“Esta no es la primera vez hemos oído esto. ¿Por qué deberíamos esperar un resultado o diferente de las mismas cosas que se han intentado antes?”*

*“Nuestros problemas de negocio se han estado trabajando desde hace al menos 3 años, y se ¿supone que debemos creer que se han resuelto en una reunión de dos días de la cual ni siquiera fuimos partes?”*

*“Los SVPs pueden hablar todo lo que quieran, pero somos nosotros y nuestros equipos los que haremos la diferencia con la implementación. ¿Por qué no nos preguntaron lo se necesita cambiar aquí?”*

*“Si regreso y le digo a mi gente que todo ha cambiado repentinamente, se van a reír de mí”.*

Cuando los SVPs se unieron a la reunión, esperando contestar preguntas sobre los nuevos objetivos y prioridades articulados, se encontraron con miradas desinteresadas. Un par de VP hicieron preguntas, pero la mayoría de ellos se quedó en silencio, y la reunión terminó de manera incómoda.

Al día siguiente, Reese pidió reunirse con algunos de los VPs que habían sido los más negativos durante la reunión. En privado, eran aún más francos. Entre las cosas que Reese escuchó en las reuniones individuales con los vice presidentes, algunos comentarios destacaron:

*“Todos saben que Boyer no es líder, pero los demás son igual de malos. No delegan bien, y dos de ellos son claramente micro-gerentes”.*

*“Se requerirá más que una reunión de dos días para transformar a esos tipos en gerentes. La mayoría de ellos son ingenieros y nunca tuvieron que administrar a nadie antes de Celeritas. No saben cómo hacerlo”.*

*“Las rotaciones se deben a la falta de autoridad y de desarrollo de oportunidades profesionales a nivel de VP. A muy pocos de nosotros se nos ha consultado alguna vez sobre decisiones importantes que afectarán a nuestras áreas, y nunca estamos involucrados en la planificación estratégica. Este proceso es simplemente el último ejemplo”.*



## Seis semanas más tarde

Después de la fallida reunión de vicepresidentes, Boyer se sentía abatido. “El proceso de formación de equipos parecía haber empezado bien, pero el escepticismo de los vicepresidentes me decepcionó”. Boyer se desalentó aún más por los resultados del tercer trimestre que mostraron una continua disminución de las utilidades y los ingresos. Los SVPs hicieron cada vez más vocales sobre la incapacidad de Lloyd para aumentar las ventas. Boyer recordó:

Las ventas están muy bajas y el equipo de gerentes había perdido la confianza en Lloyd. Sus pares no tenían confianza en su capacidad para comercializar sus productos. Lloyd simplemente no encajaba en Celeritas, y todo el mundo quería que se fuera. La moral estaba más baja que nunca. La solución era obvia.

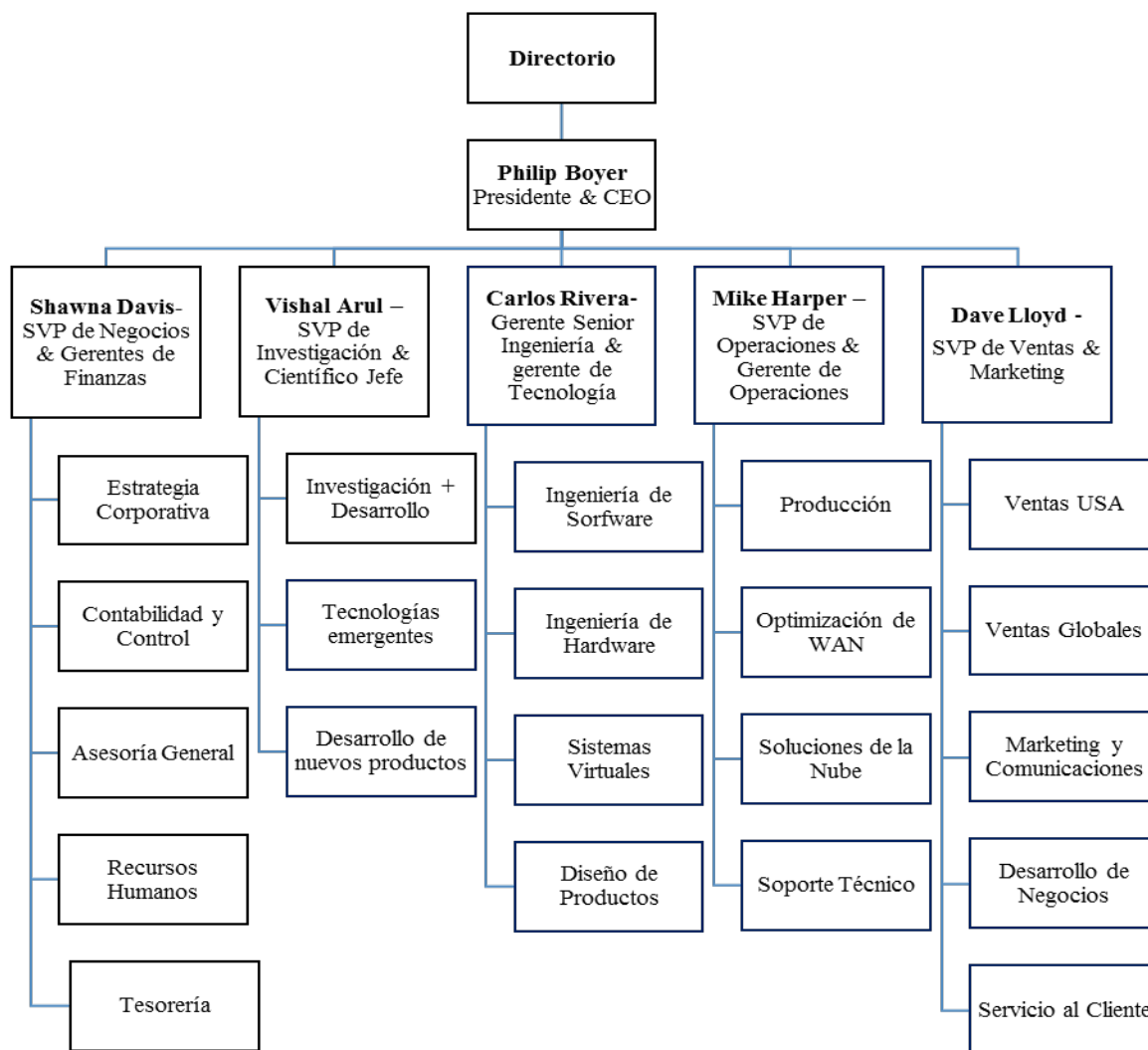
Después de consultar con Reese y con el Directorio, Boyer le pidió a Lloyd su renuncia. Lloyd aceptó un acuerdo generoso, y se fue sin discusión.

## ¿Y ahora qué?

Satisfecho porque había dado un paso importante hacia la reactivación del proceso de cambio organizacional, Boyer pensó en lo que debía hacer a continuación para completar el proceso. Específicamente:

1. ¿Cómo abordar las preocupaciones de los VPS y su resistencia al proceso de cambio organizacional?
2. ¿Cómo obtener que su equipo senior se pusiera nuevamente en marcha hacia el crecimiento de las ventas y el aumento de la cuota de participación de mercado?
3. Si él debiera mantener a Reese para ayudarlo a salvar el proceso - o habrá perdido toda credibilidad en los VPs?

Anexo 1 Organigrama Organizacional de Celeritas



## Anexo 2 Perfiles de los Ejecutivos

**Philip Boyer**, Presidente, CEO y co-fundador, de 48 años. El Dr. Boyer recibió un SB, SM, y PhD. en Ingeniería Eléctrica y Ciencias de la Computación de la Universidad de California, Berkeley. Hizo su trabajo post-doctoral en el MIT en Cambridge, MA, y luego trabajó en los laboratorios Lincoln del MIT durante seis años antes de fundar Celeritas en 2003 con dos de sus colegas del MIT. Dr. Boyer es titular de varias patentes relativas a los medios de comunicación, redes de contenido y otras tecnologías de la comunicación.

**Shawna Davis**, SVP de Negocios y Gerente de Finanzas, 41 años. La Sra. Davis recibió una licenciatura en Comunicación de la Universidad de Boston, y un MBA del Sloan School of Management del MIT. Antes de unirse a Celeritas en 2004, la Sra. Davis había ocupado cargos de liderazgo en empresas de diseño Web y de comunicaciones a través de Internet.

**Vishal Arul**, SVP de Investigación y Científico Jefe, 36 años. El Dr. Arul ganó un SB y PhD. en Matemáticas del MIT. Antes de unirse a Celeritas en 2008, había liderado equipos de investigación en dos empresas de software. Dr. Arul es titular de numerosas patentes para protocolos de Internet, los algoritmos de red, y los métodos de entrega de contenido.

**Carlos Rivera**, SVP de Ingeniería y Gerente de Tecnología, de 35 años. El Dr. Rivera obtuvo su grado en Ingeniería Informática de la Universidad Carnegie Mellon, y tiene un doctorado en Ingeniería Eléctrica en el MIT. El Dr. Rivera había prestado servicios de consultoría a numerosas empresas en las áreas de trabajo en red y el diseño de sistemas antes de unirse a Celeritas en 2007.

**Mike Harper**, SVP de Operaciones y Gerente de Operaciones, 39 años. El Sr. Harper tiene una licenciatura en Ciencias de la Computación de la Universidad de Tufts y una maestría en Ingeniería del MIT. Trabajó en IBM y Cisco Systems antes de unirse al equipo que fundó Celeritas en 2003. El Sr. Harper fue ascendido a VP en 2006 y ha ocupado su cargo actual desde 2009.

**David Lloyd**, SVP de Ventas y Marketing, 52 años. El Sr. Lloyd llegó a Celeritas en 2005 con más de 20 años de experiencia en ventas de alta tecnología, marketing y experiencia en el desarrollo de negocios. En su cargo anterior más reciente, el Sr. Lloyd había ayudado a hacer crecer una pequeña empresa que tenía un sólo producto y transformarla en una empresa líder en la creación de redes y la seguridad. Recibió una B.S. en Administración de Empresas de la Universidad Northeastern.

**Anexo 3** Citas de las entrevistas de los SVP presentadas en la reunión externa

**Tema 1: Falta de confianza y comunicación**

- "Yo no puedo hacer mi trabajo y planificar la forma en que debería hacerlo, porque no creo que los otros cumplirán sus plazos".
- "Algunos de nosotros estamos más dispuestos a echarle la culpa a otros que a apoyar el trabajo de las otras divisiones".
- "No compartimos información entre todas las divisiones. De hecho, a veces pareciera que la información crítica se retiene deliberadamente".

**Tema 2: Toma de decisiones incoherentes**

- "No puedo conseguir un compromiso serio en ninguna cosa. Cada decisión ejecutiva parece estar sujeta a la reversión".
- "Estoy de acuerdo con la toma de decisiones basada en datos, pero no podemos continuar cambiando decisiones cada vez que tenemos una nueva pieza de información".
- Otras divisiones toman decisiones unilaterales que afectan mi división- ¿Cómo debo lidiar con eso?

**Tema 3: Confusión sobre los objetivos y prioridades**

- Parece que no hay una estrategia de largo plazo en la compañía. Algunos de nosotros hacemos la planificación estratégica de nuestras divisiones, pero nuestros objetivos no están alineados necesariamente.
- No entendemos plenamente las funciones de cada uno, y muchas veces no estamos de acuerdo con lo que otras divisiones están haciendo.
- Nuestros competidores nos están matando porque no podemos ponernos de acuerdo en un plan y trabajar en conjunto para implementarlo.

**Tema 4: Mala coordinación entre las Divisiones**

- Hay una gran cantidad de superposición entre Investigación e Ingeniería, pero cada uno guarda celosamente su territorio y recursos.
- No estoy recibiendo la información de mercado que necesito para la I + D.
- Nuestros vendedores están haciendo promesas que mis ingenieros no pueden cumplir.